

# **Contributions méthodologiques et valorisation pratique d'une recherche-action doctorale sur papiers en CIFRE : un retour d'expérience qualitatif et réflexif**

**Jérémy Tantely Ranjatoelina**  
**IST Antananarivo (IST-T)**  
jer.ranjatoelina@gmail.com

## **Résumé :**

---

Ce papier propose un retour réflexif sur la réalisation d'une thèse sur papiers en recherche-action. Ce retour d'expérience met en lumière le potentiel combinatoire de la recherche-action, possiblement en CIFRE, avec le format de thèse sur papiers. Il propose méthodologiquement de considérer les papiers comme des actions sur le terrain, et formule quatre recommandations à destination des jeunes chercheurs optant pour ce format. Il discute ces contributions et la valorisation pratique d'une telle recherche, avant d'ouvrir le débat sur la pertinence de ce format et de cette méthodologie pour les pays d'Afrique francophone où la recherche en gestion est peu (visible et peu) structurée.

**Mots-clés :** méthodologie ; thèse sur papiers ; recherche-action ; CIFRE ; *sensemaking*.

---

# **Contributions méthodologiques et valorisation pratique d'une recherche-action doctorale sur papiers en CIFRE : un retour d'expérience qualitatif et réflexif**

## **Introduction**

La monographie n'est plus le format unique de la thèse de doctorat (Chiambarreto *et al.*, 2012). En management stratégique, depuis quelques années, le format de thèse sur papiers<sup>1</sup> émerge et les premières thèses sur papiers ou hybrides (entre monographie et sur papiers) sont soutenues au quatre coins de la France (*e.g.* Bastianutti, 2012 ; Nemeah, 2014 ; Le Squeren, 2016 ; Ranjatoelina 2017). L'avis de la Société Française de Management (SFM) sur la thèse sur papiers (SFM, 2015) tente de cadrer le fond et la forme, induits par cette nouvelle pratique dans la discipline. Parallèlement à cette évolution récente du format, les organisations non académiques semblent s'intéresser de plus en plus à la recherche en gestion, comme le suggère l'augmentation du nombre de doctorants en Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE), ces dernières années. Et ces organisations privées et publiques s'intéressent très souvent en particulier, à la méthodologie de la recherche-action (Liu, 1997 ; Plane, 2000 ; Allard-Poesi et Perret, 2004 ; Lallé, 2004 ; Jouison-Lafitte, 2009 ; David *et al.*, 2012 ; Rasolofo-Distler et Zawadski, 2013), « *obligeant le chercheur à se concentrer simultanément sur l'action et sur la production de connaissances scientifiques* » (Jouison-Lafitte, 2009, p. 4).

Ce papier prend racine dans la recherche-action doctorale sur papiers réalisée par l'auteur au laboratoire LEM-CNRS (UMR 9221) à l'Université de Lille, en CIFRE avec la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), en partenariat avec l'Association des Paralysés de France (APF) et avec la participation de la Chambre Régionale de l'Économie Sociale et Solidaire (CRESS) des Hauts-de-France. C'est au cours de cette expérience que s'est révélée le potentiel combinatoire de la méthodologie de la recherche-action et du format de thèse sur papiers.

---

<sup>1</sup> La dénomination « thèse sur papiers » est préférée à « thèse sur articles », en raison du fait qu'un article est un format de publication (en revue scientifique) et qu'en général tous les papiers de la thèse ne sont pas publiés au moment de la soutenance. On trouve dans la littérature anglophone les dénominations : « *compilation thesis* », « *thesis by publication* », « *article thesis* » ou encore « *essay thesis* ».

<sup>2</sup> Rappelons d'ailleurs que la finance est une discipline de gestion, tout comme le management stratégique. 2

Cela dit, hormis l'avis de la SFM et les thèses sur papiers soutenues, il existe peu de recommandations méthodologiques formalisées pour les jeunes chercheurs optant pour ce format. Le présent papier constitue un retour d'expérience, réflexif et qualitatif sur la méthodologie de rédaction d'une recherche-action doctorale sur papiers en management stratégique. La question de recherche à laquelle il cherche à proposer une réponse est : comment combiner la méthodologie de la recherche-action avec le format de thèse sur papiers, dans le cadre d'une CIFRE en management stratégique ? Ce papier met en lumière le potentiel de la combinaison entre cette méthodologie et ce format en matière de contributions à la valorisation de la recherche par les praticiens, et à l'évolution du jeune chercheur.

Ce papier se structure en trois parties. La première partie passe en revue la littérature sur le format de la thèse sur papiers, et la méthodologie de la recherche-action, en management stratégique. La deuxième partie propose un retour qualitatif et réflexif sur l'expérience de rédaction d'une thèse CIFRE sur papiers. Enfin, la troisième partie suggère des contributions et recommandations méthodologiques à la recherche-action doctorale sur papiers en CIFRE, et à la valorisation pratique de la recherche.

## **1. Format de thèse sur papiers et méthodologie de la recherche-action, en management stratégique**

### **1.1 Thèse sur papiers en management stratégique : un format en cours d'institutionnalisation**

#### 1.1.1 Émergence de la pratique de la thèse sur papiers en management stratégique

Comme le notent Lecocq et Demil (2012) dans leur retour sur les sessions Controverse de la conférence annuelle de l'AIMS 2012 à Lille, « *les travaux doctoraux qui sont actuellement produits en France empruntent deux formes. La première, que l'on peut qualifier de classique développe une question de recherche à travers plusieurs chapitres allant traditionnellement de la revue de littérature à l'analyse d'un terrain de recherche empirique, en passant par une discussion méthodologique. La seconde, encore minoritaire en France dans le champ du management stratégique, se présente sous la forme d'articles constituant autant de chapitre réunis par un thème directeur* » (Lecocq et Demil, 2012, p. 36). Une de ces sessions Controverse portait en effet sur le thème « Thèse classique ou thèse sur articles en management straté-

gique ? ». Il s'agissait d'un débat entre Sandra Charreire-Petit et Régis Coeurderoy, animé par Franck Tannery et pour lequel les notes ont été prise par Paul Chiambaretto (Chiambaretto *et al.*, 2012). Le format de la thèse sur papiers semble émerger en management stratégique sous l'influence du caractère normalisé de la pratique dans d'autres disciplines comme la finance<sup>2</sup> et dans d'autres sciences telles que l'économie (pour la plus proche de la gestion)<sup>3</sup>, et comme une réponse face aux pressions contemporaines à la publication auxquelles n'échappe pas le doctorant : « *l'omniprésence des classements (des revues, des écoles, des laboratoires) impose aux doctorants d'être employables, ou encore d'être « bankable ». Cette pression à la publication a donc poussé de plus en plus de doctorants à préférer ce format à la thèse classique [...]. Il faut donc essayer de réfléchir à la pertinence de cette évolution* » (Tannery *in*. Chiambaretto *et al.*, 2012, p. 45). Plus globalement, comme l'évoque un participant dans l'assistance lors de cette session Controverse, l'émergence du format de thèse sur papiers témoignent de changements profonds en cours dans le domaine de l'enseignement et de la recherche : « *l'approche de la thèse sur articles implique bien d'autres changements et élargit encore plus le débat. Le temps de la thèse a changé. Par le passé, on pouvait faire une thèse en 10 ou 15 ans, en étant assistant de recherche en même temps. C'était un projet personnel qu'on faisait avancer. Puis le temps a été réduit à trois ans et les conditions de financement ont été durcies* » (p. 48). Ces éléments de contexte conduisent de plus en plus les jeunes chercheurs à opter pour ce format, mais ce ne sont tout de même pas les principaux facteurs de ce choix.

### 1.1.2 Points forts et limites de la thèse sur papiers

Dans le débat de la session Controverse de l'AIMS 2012, Sandra Charreire-Petit, sensée pour l'occasion défendre la thèse classique, reconnaît au sujet de la thèse sur papiers que « *pour le doctorant, on peut également penser que ce format de thèse lui fait gagner du temps. Plus spécifiquement, la thèse sur articles serait une façon d'apprendre son métier, en lui apprenant à écrire et à publier. On opposerait alors cette approche à la thèse classique ou monographique qui implique davantage un apprentissage solitaire du doctorant pendant la thèse,*

---

<sup>2</sup> Rappelons d'ailleurs que la finance est une discipline des sciences de gestion, tout comme le management stratégique.

<sup>3</sup> Dans certaines autres sciences on peut trouver des réflexions méthodologiques particulièrement intéressantes sur le sujet du format de la thèse (Paltridge, 2002 ; Fridlung, 2010)

*puis qui suppose un effort de publication, mais dans un second temps seulement » (id., p. 46). Régis Coeurderoy, qui lui, plaide pour la thèse sur papiers, synthétise très bien les quatre points forts de ce format pour le doctorant : « tout d'abord, ce format est très pratique pour s'intégrer sur le marché du travail (en particulier à l'international) [...]. De plus, c'est aussi la meilleure façon d'apprendre à écrire des articles [...]. On commence avec des contributions modestes, puis on vise plus hauts avec les papiers suivants. Plus on s'entraîne tôt à publier, plus on a de chance d'arriver à publier dans de bonnes revues plus tard. Par ailleurs, la thèse sur articles a aussi tendance à favoriser l'implication des chercheurs seniors lorsqu'ils sont co-auteurs. [...] La thèse sur articles favoriserait les interactions, les échanges de connaissances [...]. Enfin, ce format a tendance à favoriser le nomadisme du chercheur » (Chiambaretto et al., 2012, p. 47).*

En matière de limites, Sandra Charreire-Petit « ne pense pas que ce soit, [...] un véritable service à rendre au doctorant que de lui conseiller de faire une thèse sur articles [...]. Cela peut faire stresser des doctorants en les mettant en danger. Mais encore une fois, la question du statut des articles au moment de la soutenance peut servir de variable d'ajustement » (p. 48). Dans son pamphlet contre le système d'évaluation de la recherche par les publications, Rouquet (2018) semble déplorer que « la thèse se transforme en une formation à l'écriture d'articles, à travers l'essor du modèle de la thèse par articles » (Rouquet, 2018, p.138). Toutefois, on ne peut pas reprocher au doctorant d'intégrer que la thèse a évolué, car comme le note Régis Coeurderoy dans sa conclusion lors du débat en 2012 : « La thèse classique pose la thèse comme une fin en soi. À l'inverse, la thèse sur articles considère la thèse comme une simple étape dans la vie académique du doctorant » (Chiambaretto et al., 2012, p. 47). De son côté, Sandra Charreire-Petit conclut son intervention en lançant un appel à la formalisation d'un cadre précis pour la thèse sur papiers en management stratégique : « nous avons donc besoin d'avancer et de dire ce que doit être précisément une thèse sur articles en France dans notre discipline » (p. 48). Son appel sera entendu par la SFM qui formule en 2015, dix propositions pour cadrer la pratique émergente.

### 1.1.3 Avis de la SFM sur la thèse sur papiers et rôle du directeur de thèse

La SFM formule dix propositions à propos de la thèse sur papiers (Tableau 1). Les propositions 1, 2, 3 et 4 concernent les papiers, leur nombre souhaitable, leurs statuts scientifiques,

leur signature, et leur cohérence scientifique. Les propositions 5 et 6 portent sur le chapitre introductif, sa nature et sa longueur. La proposition 7 concerne la conclusion générale de la thèse, son contenu et sa longueur. La proposition 8 porte sur les références bibliographiques et la proposition 9 porte sur les annexes. Et enfin la proposition 10 de l'avis de la SFM sur la thèse sur papiers concerne la composition du jury de la soutenance de thèse.

Cela dit, comme s'interroge et le note Sandra Charreire-Petit, dans le cadre de la thèse sur papiers le rôle du directeur ne semble pas être le même que dans le cadre d'une thèse monographique : *« comment s'encadre une thèse sur articles ? Dans ce cadre-là, le rôle de directeur de thèse peut être différent de ce qu'il est pour la thèse monographique. Ce rôle sera d'autant plus distinct que le doctorant aura noué des contacts avec d'autres chercheurs, dans le cadre des fréquentes co-écritures »* (Chiambaretto et al., 2012, p. 46). Pour Régis Coeurderoy, dans le cadre d'une thèse sur papiers, *« on retrouve un peu la logique du compagnonnage, où le directeur de thèse guide et parraine son doctorant dans la communauté »* (id., p.47).

C'est en cela que les propositions de la SFM se révèlent particulièrement utiles. Autant pour les doctorants que pour les directeurs de thèse, elles constituent le cadre de référence en management stratégique pour la thèse sur papiers.

**Tableau 1. Les dix propositions de la SFM concernant la thèse sur papiers**

Proposition n°	Partie concernée	Élément concerné	Contenu de la proposition
1	Les papiers	Nombre des papiers	« La thèse doit être composée d'un nombre équilibré de papiers, ni trop [...], ni trop peu [...]. Le nombre souhaitable se situe entre trois et quatre »
2		Statut des papiers	« Il serait paradoxal qu'aucun des papiers n'ait de statut scientifique reconnu [...]. Il apparaît [...] souhaitable que deux au moins des papiers aient ce type de statut (i.e., une communication dans un colloque renommé, national ou international, un chapitre dans un livre scientifique chez un éditeur reconnu, national ou international, un article publié ou en revise & resubmit dans une revue à comité de lecture de bon niveau, nationale ou internationale). Les papiers n'ayant pas encore de statut scientifique reconnu doivent être du niveau d'un article ou d'une communication à soumettre. Lorsqu'un papier est en anglais, il doit avoir fait l'objet d'une présentation substantielle en français dans la thèse »
3		Signature des papiers	« Les papiers doivent refléter le travail personnel du doctorant. Il n'apparaît pas choquant que certains [...] [papiers] de la thèse soient co-signés, notamment avec le directeur de thèse [...]. Il apparaît souhaitable qu'au moins un des papiers soit un travail personnel »
4		Cohérence d'ensemble	« Les papiers ne doivent pas former une simple collection disparate mais avoir, par-delà leur nécessaire diversité, une cohérence scientifique et une complémentarité dans leurs objets, leurs méthodes, leurs cadres théoriques et leurs résultats, qui donnent une unité à la thèse »
5	Chapitre introductif	Nature de la partie introductive	« La partie introductive doit être une réelle mise en perspective de la question scientifique sous-jacente aux différents papiers. [...] Il doit comporter une vraie problématique de recherche commune aux différents papiers, une revue de littérature scientifique autour de cette problématique, une réflexion sur le matériau et les données utilisées dans les différents papiers [...], une réflexion méthodologique et épistémologique qui ne se contente pas de compiler les parties méthodologiques des [papiers] »
6		Longueur de la partie introductive	« Pour que la thèse demeure un travail personnel, approfondi, sur un sujet ayant une unité scientifique, comme elle doit l'être, la partie introductive doit être substantielle. De quatre-vingt à cent-vingt pages apparaît être une bonne longueur. »
7	Partie conclusive		« Une conclusion doit reprendre les résultats théoriques et pratiques obtenus dans les différents papiers à la lumière du sujet scientifique d'ensemble exposé dans la partie introductive, en montrer les limites, théoriques et empiriques, et offrir une ouverture scientifique vers des recherches futures. Une conclusion d'une vingtaine de pages est donc souhaitable. [...] La longueur combinée de l'introduction et la conclusion devrait représenter de l'ordre de cent à cent-cinquante pages »
8	Bibliographie générale		« Il est souhaitable que la thèse se termine par une bibliographie générale, reprenant l'ensemble des références citées dans les papiers et les références propres aux parties introductive et conclusive. Le tout peut être avantageusement complété par un index »
9	Annexes		« Des annexes sont les bienvenues, en particulier pour présenter ou développer les données qui n'auraient pu l'être dans le corps des papiers, du fait des limites imposées pour les publications »
10	Jury de soutenance		« Un enseignant-chercheur ayant co-écrit avec le doctorant un papier, avant ou pendant la thèse, peut être membre du jury mais ne peut pas être rapporteur. Il est souhaitable que la moitié des membres du jury ne soient pas co-signataires d'un papier avec le doctorant »

Source : SFM (2015)

## 1.2 Recherche-action et doctorat CIFRE en management stratégique

### 1.2.1 Méthodologie de la recherche-action en management stratégique

La méthodologie de la recherche-action implique pour le chercheur-acteur de s'investir à la fois dans l'organisation constituant tout ou partie de son terrain d'investigation, et dans la production de connaissance : « *La position de « chercheur-acteur » suppose ainsi une double implication au quotidien et dans la durée, d'une part, au sein de l'université, via un laboratoire de recherche et d'autre part, au sein de l'entreprise* » (Lallé, 2004, p. 47). Elle oblige « *le chercheur à se concentrer simultanément sur l'action et sur la production de connaissances scientifiques [...] : la recherche-action est un processus ; c'est une démarche de recherche visant à résoudre des problèmes concrets en situation ; elle est mise en œuvre par une collaboration entre les chercheurs et les acteurs de l'entreprise (l'implication des acteurs de l'entreprise se situe à des niveaux différents selon la conception de la recherche-action retenue par les auteurs) ; son objectif est de produire des connaissances scientifiques sur les situations étudiées* » (Jouison-Lafitte, 2009, p. 4). Dans le cadre d'une recherche doctorale le jeune chercheur-acteur peut donc avoir plusieurs objectifs pratiques dans l'organisation qui l'accueille et plusieurs objectifs scientifiques. En cela, l'appartenance à une équipe de recherche au sein d'un laboratoire et d'une université ou école supérieure, fondamentale pour le chercheur-acteur confirmé, se révèle capitale pour le doctorant optant pour la recherche-action : « *l'appartenance à un laboratoire de recherche universitaire, l'intégration dans des programmes de recherche collectifs, la participation à des activités d'encadrement de travaux et d'enseignement sont à notre sens fondamentales pour pouvoir assumer dans le temps ce statut de chercheur-acteur. Le laboratoire assure ainsi trois fonctions majeures. Il est le garant de la scientificité des projets de recherche. Il permet l'ancrage théorique. Il favorise une construction collective, c'est-à-dire qu'il donne un sens plus large aux investigations, forcément limitées, d'un seul chercheur dans une perspective de recherche cumulative. Le centre de recherche représente aussi le soutien d'une équipe et réciproquement le soutien à une équipe, qui permet au chercheur-acteur d'éviter l'isolement et les autocertitudes, qui favorise l'échange et qui est source de stimulation* » (Lallé, 2004, p. 60). De même, il apparaît primordial pour le chercheur-acteur de préserver son indépendance d'esprit et en matière de réflexion, vis-à-vis des acteurs du terrain sur lequel il intervient : « *au-delà du statut, l'indépendance du chercheur doit être avant tout intellectuelle et culturelle. La question qui*

*se pose pour le chercheur-acteur est donc de savoir dans quelles conditions, sous ce statut aussi on peut faire œuvre scientifique, c'est-à-dire œuvre originale qui donne une représentation des phénomènes réellement observés et fasse avancer les projets de connaissance » (Lalé, 2004, p. 48).*

### 1.2.2 Variétés des formes de recherches-actions

La méthodologie contemporaine de la recherche-action s'inscrit dans le prolongement de l'*Action-Research* originelle de Lewin (1951 *in*. David *et al.*, 2012, p. 242-245) et de l'*Action Science* d'Argyris *et al.* (1985 *in*. David *et al.*, 2012, p. 245-247). Concrètement, « *l'action-research contribue simultanément aux connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action en société dans la vie quotidienne. Théorie et pratique sont donc ici méthodologiquement liées dans un processus en partie commun de génération des connaissances » (David et al., 2012, p. 245). Quant à elle, l'action science « adopte d'emblée une position plus explicitement « militante » [...] : « le but [...] est de décrire et de transformer ces aspects de notre monde social qui se présentent sous forme de points aveugles, de dilemmes et de contraintes dont nous ne sommes pas conscients ([Argyris et al., 1985,] p. 133) » (David et al., 2012, p. 245). Le potentiel de la recherche-action se révèle dans la participation et dans la contribution (directe ou indirecte) de l'organisation à la recherche, qui implique généralement pour cette organisation, une démarche réflexive sur (voire une remise en cause stratégique de) ses pratiques. En effet, selon David *et al.* (2012), « la recherche-action, telle qu'elle est définie par Lewin ou Argyris, centre l'intervention sur l'émancipation des acteurs et la mise en place de procédures participatives, qui constituent en soi des valeurs acceptables et confèrent d'emblée à l'action research et à l'action science leur dimension critique » (p. 262).*

Par ailleurs, une certaine assimilation entre recherche-action et recherche-intervention se retrouve parfois dans la littérature, malgré l'existence de nuances distinctives entre les deux démarches méthodologiques : « *C'est le mode d'intervention qui distingue les deux [...] : si le chercheur part de la situation présente et des représentations que les acteurs en ont pour les aider, sans autre outil que des dispositifs relationnels —groupes de travail, entretiens— à construire et à piloter un processus de transformation, il s'agit de recherche-action [...]. Si le chercheur intervient sur le terrain de la recherche pour aider, éventuellement en proposant/concevant lui-même un certain nombre d'outils, il s'agit de recherche-intervention »*

(David *et al.*, 2012, p. 133-134). Or, pour le doctorant-acteur en management stratégique il n'est pas si courant de pouvoir influencer sur l'objet ou le phénomène de recherche. De même, la recherche-intervention implique une démarche complexe et particulièrement formalisée d'une manière générale : *« si la recherche-intervention peut-être en sciences de gestion, considérée comme la généralisation de différentes démarches de recherche, elle est aussi la plus complexe à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques [...]. La recherche-intervention, si l'on n'y prend garde, risque l'excès de fonctionnalisme »* (David *et al.*, 2012, p. 262). Rasolofo-Distler et Zawadski (2013, p. 8) synthétisent bien cette différence : *« la différenciation entre action et intervention se situe dans la volonté de transformation de l'objet de recherche qui est plus affirmée en recherche intervention par rapport à la recherche action »*. En cela, à nos yeux, la recherche-intervention est une démarche méthodologique particulière de recherche-action, et c'est pour cela que nous traitons ici de recherche-action, et non uniquement de recherche-intervention. Et ainsi, par « recherche-action » nous entendons toutes les formes de recherche-action, incluant (notamment) la recherche-intervention.

### 1.2.3 Convention CIFRE : un cadre juridique adapté à la recherche-action doctorale

La Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) est un dispositif juridique de recherche doctorale en entreprise géré par l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie (ANRT) depuis sa création en 1981. La CIFRE implique un contrat de travail de deux à trois ans dans une organisation non académique pour le doctorant, et une subvention de l'État, faisant de ce dispositif un partenariat de recherche public-privé. Rasolofo-Distler et Zawadski (2013) relèvent qu'*« en 2010, les CIFRE des sciences économiques, humaines et sociales représentaient 19,8 % de l'ensemble des CIFRE »* (p. 1) et qu'*« elle apparaît comme le mode de financement le plus adéquat à certains profils de doctorants, issus par exemple d'un cursus universitaire professionnalisant (IAE), souvent très pragmatiques et préférant s'orienter vers une thèse ancrée dans le terrain [...]. 96 % des docteurs ayant bénéficié d'une CIFRE trouvent un emploi en un an au plus »* (p. 14). S'appuyant sur une revue de treize

thèses CIFRE en sciences de gestion<sup>4</sup> afin d'en tirer des enseignements épistémologiques et méthodologique, les auteures constatent qu'« *elles sont particulièrement adaptées aux recherches en Finance Contrôle Stratégie préconisant une approche terrain. Cette immersion sur la durée permet au chercheur de ne pas fonder ses études uniquement sur la perception des acteurs (les déclarations dans le cadre d'interviews ou de questionnaires) mais de les recouper par référence aux pratiques et aux caractéristiques réelles des outils et des visions des acteurs en action. Toutefois, ces dispositifs de recherche, comme d'autres méthodologies accordant une forte place au terrain, suscitent encore la méfiance de certains chercheurs, notamment sur la validité et la fiabilité des résultats qui en émanent : « La recherche action, la démarche inductive et l'observation des phénomènes n'ont pas bonne presse dans le monde scientifique » (Dupuy et al. 2006, p. 16) » (Rasolofo-Distler et Zawadski, 2013, p. 1-2). Pourtant, la recherche-action apparaît être une méthodologie convenant particulièrement au contexte de la CIFRE en sciences de gestion (Rasolofo-Distler, 2009 ; Zawadski, 2009 ; Sellin, 2011 ; Bou Saba, 2011 ; Egret 2013 ; Mousques, 2016 ; Paulus, 2016 ; Ranjatoelina, 2017). Parmi les critiques récurrentes à l'égard de la recherche-action, « *il est souvent reproché au chercheur intervenant de pratiquer de la consultance déguisée. Ce reproche s'adresse d'autant plus aux thèses CIFRE que les liens contractuels qui lient le chercheur à son terrain de recherche est un contrat de travail classique, ce qui amplifie la « pression politique » subie par le chercheur (Cappelitti 2010, p.18). Toutefois, la fonction ontologique de la recherche est la publication et la production de connaissances (Plane, 2000), ce qui la distingue du consulting, et ce que permet la CIFRE par la production d'une thèse et d'articles académiques » (Rasolofo-Distler et Zawadski, 2013, p. 9). Et c'est là où le format de la thèse sur papiers se révèle particulièrement intéressant pour consolider la méthodologie de la recherche-action doctorale CIFRE, pour garantir (plus tôt) la scientificité et la progression d'une telle recherche et pour faciliter la valorisation des résultats par les acteurs du terrain.**

---

<sup>4</sup> Les thèses respectives et le présent article des deux auteures s'inscrivent tous en contrôle de gestion.

## **2. Retour réflexif qualitatif sur l'expérience de la rédaction d'une thèse CIFRE sur papiers**

### **2.1. Réflexion épistémologique et méthodologique sur la thèse CIFRE sur papiers**

#### **2.1.1. Présentation d'une recherche-action doctorale CIFRE en management stratégique**

Cette recherche propose un retour réflexif qualitatif sur la rédaction d'une thèse CIFRE sur papiers en management stratégique. Cette thèse a débuté le 22 novembre 2012 et été soutenue le 31 mai 2017. Elle a été réalisée à l'Université de Lille et au laboratoire LEM-CNRS (UMR 9221). La convention CIFRE de consultant-chargé d'études et de recherche à la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE) a démarré le 4 novembre 2013, et avec elle la collecte des données et l'intervention sur le terrain, et a pris fin le 30 septembre 2016.

La question générale de recherche de la thèse est : « Comment définir et mettre en œuvre des *business models* permettant d'inclure des ressources humaines délaissées par les entreprises sur le marché de l'emploi ? ». Cela dit, chaque papier a sa propre question de recherche, plus focale, et ses propres revue de littérature, méthodologie, données, traitement(s) et cadre d'analyse (Tableau 2), même si bien entendu, l'ensemble constitue un ensemble cohérent faisant thèse.

**Tableau 2. Présentation synthétique des papiers de la thèse CIFRE sur papiers**

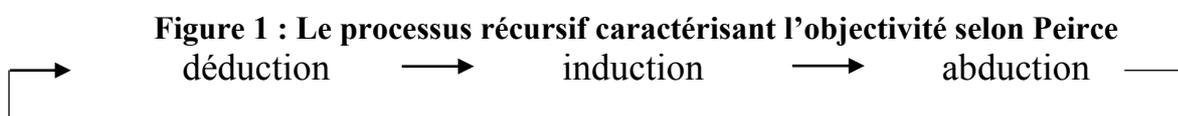
	Papier 1	Papier 2	Papier 3	Papier 4
Question de Recherche	Comment inclure des ressources délaissées ?	Quelles sont les caractéristiques du <i>business model</i> des entreprises sociales inclusives ?	Comment mettre en œuvre une intention stratégique inclusive au cœur du <i>business model</i> ?	Qu'est-ce qu'un <i>business model</i> inclusif ?
Revue de Littérature	théorie des ressources (classique + extension)	BoP + BM social + BM inclusif	BM inclusif PNUD + théorie étendue des ressources + BM	BM inclusif PNUD + théorie étendue des ressources + BM
Méthodologie	étude de cas unique	recherche-action	recherche-action	étude de trois cas
Données mobilisées	2.160 heures de présence, 605p. de notes, 7 entretiens, données secondaires	2.340 heures de présence, 650p. de notes, 13 entretiens, 2 réunions enregistrées, données secondaires	2.340 heures de présence, 650p. de notes, 7 entretiens, 2 réunions enregistrées, données secondaires	2.700 heures de présence, 770p. de note, 14 entretiens, 2 réunions enregistrées, 21 vidéos en ligne, actions, données secondaires
Traitement réalisé	analyse chronologique puis thématique	analyse thématique	analyse thématique	analyse thématique
Cadre d'analyse	ressource "négative" (Weppe <i>et al.</i> , 2013) + orchestration des ressources (Sirmon <i>et al.</i> , 2011)	Modèle RCOV (Demil & Lecocq, 2010)	"Inclure des ressources délaissées" + "SI-RCOV framework"	"Inclure des ressources délaissées" + "SI-RCOV framework"

Source : auteur (support de présentation de la soutenance de thèse)

Le tableau 2 synthétise le *design* de recherche des quatre papiers de la thèse et laisse apparaître une certaine progression au fil des papiers. Le statut et la signature des papiers au moment de la soutenance mettent également en lumière la progression de l'auteur dans la recherche. Le premier papier, co-écrit avec une jeune docteure a été communiqué à l'AIMS en 2015 et a fait l'objet d'une publication dans une revue française à comité de lecture en 2016. Le second, co-écrit avec un doctorant et un jeune docteur a été communiqué à l'AIMS en 2016, tout comme le troisième papier écrit quant à lui seul. Et le quatrième papier, également écrit seul, a été communiqué à la conférence de la *Strategic Management Society* (SMS) en 2016, à l'AIMS en 2017, et a été publié en 2018 dans une revue britannique à comité de lecture. Pour la rédaction du chapitre introductif et de la conclusion générale de la thèse CIFRE sur papiers, et leur mise en forme, l'avis de la SFM (2015) a constitué le cadre de référence ou le « cahier des charges ».

### 2.1.2. Réflexion épistémologique

La nature itérative de la recherche-action induit assez naturellement une démarche abductive pour la recherche-action en CIFRE. Attribuée à Peirce (David *et al.*, 2012 ; Dumez, 2013), l'abduction complète l'induction et la déduction: « *Peirce a toujours insisté sur ce point. La déduction ne crée rien : elle explique des implications contenues dans les prémisses. L'induction ne crée rien non plus : [...] « au mieux, elle corrige la valeur d'un ratio ou modifie légèrement une hypothèse d'une manière qui a déjà été reconnue comme possible » (7.217). Par contre, partant d'un fait surprenant, l'abduction remonte en arrière (d'où le vocable possible de rétroaction, peut-être plus directement explicite qu'abduction) pour formuler une nouvelle hypothèse sur ce qui pourrait expliquer ce qui s'est passé » (Dumez, 2013, p. 191). Cela dit, l'incertitude et la nature suggestive inhérentes à l'abduction limitent la validité des hypothèses théoriques produites selon un raisonnement abductif : « l'abduction ne porte que sur le possible : « La déduction prouve que quelque chose doit être ; l'abduction suggère seulement que quelque chose peut-être » (5.171) [...]. Pierce [...] a défendu l'idée que la psychologie et l'histoire ne suffisaient pas à expliquer les découvertes, qu'il existait un processus derrière celles-ci. Et l'abduction tente de traiter cette question. Mais pour Peirce, l'abduction en elle-même ne comporte aucun critère de validité puisqu'elle ne porte que sur le possible : « Car l'abduction ne nous engage à rien. Elle fait simplement qu'une hypothèse est posée sur notre dossier de cas à tester » (5.602) » (Dumez, 2013, p. 192-193-194). Cependant, il est bon de rappeler que l'abduction ne s'oppose ni à la déduction ni à l'induction, mais qu'elle conduit plutôt, « à voir le processus scientifique comme un continuum en trois étapes » (Dumez, 2013, p. 190) (Figure 1).*

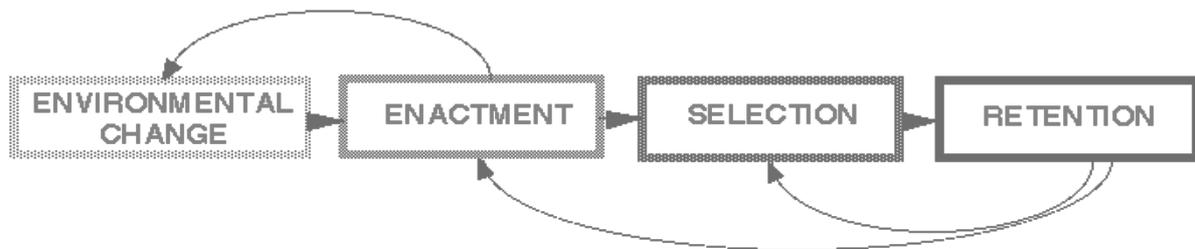


Source : David *et al.* (2012, p. 115)

Par ailleurs, l'auteur revendique dans sa thèse CIFRE sur papiers, une conception originale de la construction de la connaissance, en s'inscrivant dans la conception proposée par le cadre du *sensemaking* (Weick, 1979, 1989, 1995a, 1995b, 2015 ; Weick *et al.* 2005 ; Allard-Poesi, 2005 ; Cornelissen, 2006). Le *sensemaking* peut être décomposé et représenté via la séquence

ESR —*Enactment*, Sélection et Rétention—, en perpétuelle interaction avec l'évolution de l'environnement (Figure 2).

**Figure 2 : Le processus du sensemaking**



Source : Choo (1996, p. 333)

Le *sensemaking* fait intervenir une double-boucle dans toute action humaine modifiant l'environnement. L'*enactment* ou mise en acte induit la sélection, induisant elle-même la rétention de l'acteur. La rétention influence simultanément et par la suite, de manière rétroactive, la sélection, et la mise en acte. Cette mise en acte porte tout le sens construit par l'acteur dans son environnement, qui s'en voit de fait modifié. Le prisme du *sensemaking* peut être mis en application au niveau individuel, à celui de l'organisation (collectif), ou encore à la théorisation. Dans cette approche, la théorisation correspond à de « l'imagination disciplinée » (Weick, 1989 ; Cornelissen, 2006). Elle fait sens avec la boucle (induction-abduction-déduction) caractérisant l'objectivité selon Peirce (*cf.* Figure 1) et avec la démarche de recherche-action sur le terrain, compte tenu de l'abstraction progressive suggérée par la séquence ESR. En effet, sur le terrain lors de la thèse, chacune des actions du doctorant-CIFRE constitue une mise en acte du sens par le chercheur-acteur et sa participation à la co-construction de l'environnement. Ainsi, sur le terrain et dans les missions professionnelles, l'importance de la réactivité implique la (quasi)simultanéité des boucles de la séquence ESR. Cela dit, les itérations entre pratique et théorie, et l'écriture de papiers permet progressivement de réaliser des boucles plus nettes de la séquence ESR. En effet, l'écriture d'un papier scientifique constitue la mise en acte d'éléments retenus à l'issue de sélections, et d'un véritable processus en boucles. De plus, la discussion de chaque papier en laboratoire comme avec les acteurs du partenariat de recherche, suivie de réécriture(s), illustrent assez bien le phénomène en boucles que constitue le travail scientifique. Ces arguments justifient l'intérêt

et la pertinence du *sensemaking* et sa séquence ESR en tant que cadre illustratif possible de la démarche de recherche-action. En effet, selon Alain-Charles Martinet, l'analyse « idéologique » vers laquelle l'approche de Karl Weick nous amène à tendre, constitue le « *pôle autour duquel se développe une bonne partie des travaux récents en management stratégique : schémas cognitifs, représentations sociales, importance du discours stratégique, etc. La stratégie y est vue comme une « mise en scène », une mise en mots, en chiffres et en images, substrats d'une mise en acte (« enacting») » (Martinet in. David et al., 2012, p. 151). Ce cadre épistémologique original est proposé et mis en œuvre par l'auteur dans sa thèse CIFRE sur papiers.*

### 2.1.3. Réflexion méthodologique

La recherche-action doctorale de l'auteur s'inscrit dans le prolongement de *l'action-science* et de la position d'« *action scientist* » : « *l'action science prétend élaborer des alternatives au statu quo par un apprentissage en double-boucle et une démarche systématique consistant pour les personnes du groupe à « sortir du cadre » [...]. La justification de la position normative de l'action scientist est la critique des principes épistémiques du système client, ce système restant le juge ultime de la validité de cette critique : l'action science constitue une théorie critique au sens où « elle cherche à engager les acteurs dans une auto-réflexion publique dans l'intention de transformer leur monde » ([Argyris et al.,] 1985, p. 2) ».*

En effet, à notre arrivée sur le terrain, l'explication du cadre théorique de la recherche-action doctorale se révélait quasi-systématiquement nécessaire pour clarifier le sujet de recherche auprès des acteurs. Pour ces derniers, à notre arrivée sur le terrain, ce cadre théorique semblait constituer une véritable « sortie du cadre », une nouvelle perspective sur leurs pratiques. Et la thèse a contribué à nourrir l'« auto-réflexion publique » des acteurs du partenariat de recherche, notamment dans la mesure où chaque papier a systématiquement été discuté avec eux-ci.

Les objectifs théoriques ont également été prédéterminés avec notre directeur de thèse en cohérence avec les problématiques des acteurs la CIFRE et les terrains qu'elle nous a ouvert. Cette mise en cohérence des problèmes empiriques à résoudre avec l'objectif théorique préalable suggère une approche proche des fondements du Pragmatisme, rappelés par Jouison-Lafitte (2009) : « *d'abord, tous les concepts humains se définissent par leurs conséquences : la théorie doit être pensée avant la recherche, un objectif théorique doit avoir été défini au*

*risque de mener une recherche dépourvue de sens. Ensuite, la vérité réside dans les choses pratiques : le problème doit pouvoir être perçu dans des actions pratiques. Le principe de la recherche contrôlée est la troisième caractéristique : la pensée rationnelle est articulée avec l'action. Pour la recherche-action, l'action pratique doit nourrir la théorie.)* » (Jouison-Lafitte, 2009, p. 14). Ces trois principes, *i.e.* « *la théorie doit être pensée avant la recherche* » (P1), « *le problème doit pouvoir être perçu dans des actions pratiques* » (P2), et « *l'action pratique doit nourrir la théorie* » (P3), nous ont conduit à décomposer la question générale de recherche en quatre questions plus focales faisant davantage sens pour les acteurs du terrain, et à les organiser selon cet ordre. En effet, la question de recherche générale a été posée avec notre directeur de thèse avant la signature de la CIFRE et n'a pas évolué tout au long de la thèse (*cf.* P1). Puis, le premier papier met en application une nouvelle notion théorique que nous souhaitons mobiliser dans le cadre théorique de la thèse (*cf.* P2). Enfin, les deuxième, troisième et quatrième papiers cherchent à combler des lacunes identifiées dans les corpus théoriques auxquels le doctorant souhaite contribuer, à partir de son terrain d'investigation et de son analyse empirique (*cf.* P3). Chaque papier constitue ainsi une séquence de cette recherche doctorale. De même, comme le fait apparaître le Tableau 2, pour répondre à chacune de ces quatre questions de recherche focales, plusieurs démarches méthodologiques ont été mobilisées : le premier et le quatrième papiers mobilisent l'étude de cas, alors que le deuxième et le troisième papiers mobilisent directement la recherche-action. Il est de même pour les données mobilisées dans chaque papier (*cf.* Tableau 2).

Par ailleurs, il semble important de noter que le choix de la thèse sur papiers n'a pas été le choix initial du format de rédaction. Ce choix a été définitivement validé en 2015 avec notre directeur de thèse, après trois communications scientifiques cette même année, et après échanges sur ce format lors de séminaires doctoraux en 2014.

De même le terrain de cette thèse CIFRE est quelque peu spécifique. En effet, la recherche-action doctorale menée pour FACE a été réalisée en partenariat avec l'APF et avec la participation de la CRESS Hauts-de-France. Cette pluralité de parties prenantes autour de la thèse a d'autant plus incité l'auteur à opter pour la thèse sur papiers.

## **2.2. Signature et statut des papiers, et rôle du directeur de thèse**

### 2.2.1. La signature et les statuts scientifique et pratique des papiers

En matière de stratégie d'écriture, l'auteur a d'abord écrit en 2013, un premier papier seul et un papier en co-écriture avec une doctorante et une jeune docteure, qui sont tout deux restés sans reconnaissance scientifique. L'année 2014 a été consacrée à la collecte des données et à la rédaction d'un papier, en co-écriture avec la jeune docteure précédemment mentionnée, accepté à l'AIMS en 2015 avant d'être publié en 2016. Deux papiers ont été écrits et trois papiers ont été co-écrits en 2015. Deux d'entre eux ont été communiqués en 2015, et les trois autres l'ont été en 2016 à la conférence de l'AIMS. En 2016, en raison de la rédaction et de la mise en forme de la thèse CIFRE sur papiers de l'auteur, un seul papier a été écrit, en langue anglaise. Celui-ci a fait l'objet d'une communication à la conférence annuelle 2016 de la SMS et en 2017 aux conférences d'Atlas-AFMI et de l'AIMS, avant d'être publié en 2018. Ainsi, au moment de la soutenance : le premier papier de la thèse, co-écrit, est publié ; le second, également co-écrit a fait l'objet d'une communication scientifique à l'AIMS ; le troisième, écrit seul, a été communiqué à l'AIMS ; et le quatrième a été communiqué à la SMS et à Atlas-AFMI. Les quatre papiers ont donc un statut scientifique au moment de la soutenance, et deux sont écrits seul, quand l'avis de la SFM propose trois à quatre papiers dans la thèse dont deux ayant un statut scientifique, et qu'au moins un des papiers soit écrit seul.

En matière de statut pratique, au cours de la diffusion des premiers papiers auprès des acteurs du terrain, ces papiers se sont révélés être l'objet d'échanges et de discussions riches avec les acteurs. Ces échanges et discussions d'une part, ont nettement facilité la compréhension par les acteurs de la présence et du rôle du chercheur, et d'autre part, ont clairement nourri les recherches et les versions ultérieures de chaque papier, au même titre que les échanges en laboratoire, en conférence ou en phase de publication. Sur le terrain, les différentes versions des papiers, soumises aux acteurs correspondent en quelque sorte à des livrables, des *outputs* intermédiaires (tant que le papier n'est pas publié) légitimant le travail et le rôle du jeune chercheur. Les papiers peuvent ainsi potentiellement être valorisés par l'organisation d'accueil de différentes manières : en tant qu'objets de recherche et développement (R&D), ils peuvent être communiqués par l'organisation à ses parties prenantes, ou encore nourrir sa stratégie.

Par ailleurs, pour appréhender la complexité du « système » de la recherche, les conseils avisés du directeur de thèse se révèlent nécessaires au jeune chercheur en apprentissage.

### 2.2.2. Le rôle du directeur de thèse

La dynamique et le rythme de travail ne sont pas les mêmes dans une thèse classique et une thèse sur papiers. Alors que la thèse classique peut s'apparenter à une épreuve d'endurance avec sprint final (du type étape du Tour de France, longue distance en athlétisme ou en natation), la thèse sur papiers se rapproche davantage d'une épreuve combinant courtes/moyennes distances, ponctuées d'épreuves de focalisation (du type biathlon). Au cours d'une thèse sur papiers, les acceptations ou refus des papiers en conférences ou en revue constituent des évaluations intermédiaires du travail du doctorant, conférant ou non aux papiers leur statut scientifique. Et cette évaluation est faite par les pairs de manière anonyme. Tandis que pour la thèse classique, l'évaluation du travail débute avec la relecture des chapitres par le directeur de thèse, ce qui peut potentiellement être plus anxiogène pour le doctorant si les premier(s) chapitre(s) ne sont pas satisfaisants aux yeux du directeur.

De notre expérience, le directeur de thèse a trois rôles principaux. Tout d'abord, il a pour rôle d'intégrer le doctorant dans l'équipe de recherche, dans le laboratoire, et dans les communautés de recherche. Ensuite, le directeur de thèse accompagne et conseille le doctorant dans ses choix, aussi bien en matière de contenu des papiers que de stratégie de soumission des papiers en vue de publication. Enfin, il contribue aux travaux du doctorant en lisant, commentant, relisant et validant, voire en cadrant, écrivant, corrigeant, réécrivant si le doctorant et son directeur coécrivent, et il qualifie (ou disqualifie) pour la thèse, et valide les travaux du doctorant.

## **3. Contributions méthodologiques et à la valorisation pratique d'une recherche-action doctorale sur papiers en CIFRE**

### **3.1. Contributions méthodologiques à la recherche-action doctorale sur papiers**

#### 3.1.1. Progression du jeune chercheur

Comme le reconnaît Sandra Charreire-Petit lors du débat de l'AIMS 2012, l'avantage principal de la thèse sur papiers pour le doctorant est qu'à la fois ce dernier apprend directement son métier de chercheur, consistant essentiellement aujourd'hui à produire des publications scientifiques, tout en réalisant la thèse permettant de valider le doctorat (Chiambaretto *et al.*, 2012). La thèse sur papiers, considérant « *la thèse comme une simple étape dans la vie académique*

*du doctorant* » (Coeurderoy in. Chiambaretto *et al.*, 2012, p. 47) apparaît particulièrement adaptée au contexte actuel et à l'évolution de paradigme en œuvre au sein de l'enseignement supérieur et de la recherche dans le monde francophone. Ceci dit, ce format n'est pas non plus simple à adopter. La position de doctorant-CIFRE intégré sur le terrain, ainsi que la durée (nécessairement) limitée de la thèse de doctorat, complexifient la tâche de l'apprenti-chercheur. Car le cadre de la thèse CIFRE sur papiers exige de manière (quasi)simultanée sur période de trente-six mois, notamment : de s'enraciner, d'observer, de participer et d'intervenir sur le terrain ; de collecter, de traiter et d'analyser des données ; d'écrire, de réécrire, de communiquer, et de publier un ou plusieurs papiers scientifiques ; et d'écrire le chapitre introductif de la thèse et sa conclusion. Nous concernant, en plus des trente-six mois de CIFRE, nous avons passé au préalable douze mois à monter le partenariat de recherche et instruire la convention auprès de l'ANRT, et six mois à finaliser la thèse CIFRE après la fin de la convention. Autant dire que l'apprentissage sur ces quatre années et demi, fut intense.

La CIFRE et la démarche méthodologique de recherche-action permettent également d'acquérir et/ou de développer une certaine lucidité et des compétences pédagogiques, politiques et de stratégie : « *Cette réflexion doit s'accompagner d'une démarche de lucidité pour le chercheur-acteur : les contraintes/limites de sa position, les thèmes qu'il aborde, les remises en cause qu'il propose, l'écho à donner à ses travaux [...]. Être chercheur-acteur, c'est aussi être acteur-stratège, capable de modifier son environnement, d'expliquer, d'entraîner l'adhésion...* » (Lallé, 2004, p. 49). Les conférences, et la stratégie de soumission des travaux inhérentes au format de thèse sur papiers permettent au chercheur de développer ces compétences. De même, évoluer quasi-quotidiennement avec les acteurs de terrain implique pour le chercheur de ne pas trop s'éloigner des préoccupations pratiques.

Naturellement, au cours de la thèse, des compétences en matière d'écriture sont développées par le jeune chercheur. Le *sensemaking* permet d'illustrer le processus en double-boucle que constitue l'écriture scientifique. Et nous avons vu que la position de chercheur-acteur en CIFRE permet de bénéficier du contenu de discussions tant avec les communautés de recherche qu'avec les acteurs de terrain, concernant les papiers et leur réécriture. Au sujet de l'écriture à proprement dire, « *une certaine expérience montre que tout le monde, chercheurs, écrivains, doctorants, rencontre à un moment ou un autre les affres de l'écriture. Le phénomène est banal, plus répandu que la facilité à écrire, et le présent texte porte sur cette bana-*

lité » (Dumez, 2016, p. 51). Face aux affres de l'écriture, pour Dumez (2016), il faut pouvoir séquencer les deux processus en tension : « *écrire suppose deux qualités en conflit – créer et critiquer. Il faut parvenir à séparer les deux. Il faut créer, écrire, de manière libre, sans critique, puis critiquer et réviser. On ne crée bien, de manière inventive, qu'en écartant la critique, et on ne critique bien qu'en écartant la création* » (Dumez, 2016, p. 51). Dans son travail d'écriture, il est important pour le jeune chercheur de développer des routines afin d'établir dans son travail des phases consacrées à la création, et d'autres consacrées à la critique ou à la révision. Par ailleurs, l'article de Dumez (2016) est extrait d'un dossier intitulé « Écrire et Publier » issu du n°2 (vol. 12) de la revue *Le Libellio d'Aegis*, dans lequel également Bez *et al.* (2016) proposent une *check-list* d'éléments à vérifier dans le papier afin d'éviter le *desk-reject* lors de la soumission du papier en revue. Ces articles et ce dossier sont riches de recommandations pour tout jeune chercheur et en particulier pour les doctorants optant pour la thèse sur papiers.

Enfin, pour clarifier la principale contribution du papier, comme nous l'avons vu, les papiers constituent des *outputs*, des produits de la recherche, susceptibles de nourrir l'organisation d'accueil à différents niveaux (R&D/innovation, stratégie, communication) et d'avoir une incidence sur cette dernière. Cela nous amène, méthodologiquement, à considérer les papiers comme de véritables actions sur le terrain, dans le cadre de la recherche-action. Cette considération des papiers comme actions sur le terrain révèle ainsi tout le potentiel combinatoire de la recherche-action avec le format de thèse sur papiers. Adossé au cadre épistémologique du *sensemaking*, illustrant au travers de sa séquence ESR le processus de rédaction d'un papier scientifique et la diffusion du sens donné (ou *sensegiving*), contenu dans le papier vers les acteurs de l'organisation d'accueil.

### 3.1.2. Thèse sur papiers : recommandations

De l'expérience de la réalisation d'une thèse sur papiers, nous tirons quatre recommandations pour les jeunes chercheurs optant pour ce format.

Comme dit l'adage, « *le temps est le principal ennemi du doctorant* », la première des recommandations est donc assez naturellement d'écrire des papiers le plus tôt possible dans la thèse (cf. Coeurderoy *in*. Chiambaretto *et al.*, 2012). En effet, d'une part cela permet au jeune chercheur d'apprendre à écrire un papier, ce qui n'est pas la même chose qu'écrire un mé-

moire, et de se familiariser avec le format « papier », la densité d'écriture différente, ou encore avec la réécriture régulière du même papier. De même produire rapidement des papiers permet au doctorant de pouvoir soumettre rapidement le(s) premier(s) papier(s) afin qu'il(s) acquier(en)t un statut scientifique (et qu'au moins l'un d'entre eux puisse ainsi avancer rapidement vers la publication).

La deuxième recommandation est d'écrire et d'atteindre le statut scientifique pour plus de quatre papiers au cours de la thèse. Avoir cinq ou six papiers ayant un statut scientifique permet de pouvoir sélectionner les quatre papiers les plus cohérents et les plus ambitieux pour la thèse. D'ailleurs à ce sujet, le jeune chercheur doit avoir en tête la cohérence d'ensemble (de la thèse) et les objectifs spécifiques du papier (pour la thèse notamment) lors du cadrage de l'écriture de chaque nouveau papier.

La troisième recommandation porte sur l'apprentissage que doit tirer le doctorant de la co-écriture. Il est recommandé de commencer par coécrire dans un premier temps puis écrire seul dans un second temps. Cela permet tout d'abord à l'apprenti-chercheur de bénéficier des compétences et de l'expérience des co-auteurs, en particulier au sujet de codes non explicites existant dans certains processus (e.g. la lettre de réponse aux évaluateurs dans le processus prépublication de certaines revues). De même sur le contenu, la co-écriture d'abord puis l'écriture seul, permet au doctorant de progresser au fur et à mesure des papiers, et de progressivement s'émanciper. Car rappelons-le, pour la SFM (2015), « *il apparaît souhaitable qu'au moins un des papiers soit un travail personnel* » (cf. Tableau 1).

La quatrième recommandation est de veiller à respecter un certain ordre de progression dans la soumission des papiers. En effet, il est généralement recommandé de commencer par soumettre son papier en conférence avant de tenter la soumission pour publication en revue à comité de lecture. La conférence permet d'avoir des retours d'une part lors de l'évaluation pré-conférence et d'autre part en matière de discussion lors de la communication pendant la conférence. Il peut même parfois être recommandé de communiquer son papier dans plusieurs conférences avant de le soumettre pour publication. Pour la publication, préférer la réponse aux appels à contributions par rapport à la soumission libre en raison de taux de rejet plus favorables, et se fier vous à la liste HCERES des revues classées en économie et gestion (contenant également les listes et classements CNRS et FNEGE) pour cibler les revues où publier, se révèlent nécessaires.

### 3.1.3. Appel aux directeurs de thèse dans les pays d'Afrique francophone où la recherche en gestion est peu structurée<sup>5</sup>

Le format de thèse sur papiers est très peu connu en dehors des pays anglophone et de la France où la pratique commence à s'institutionnaliser. Pour ce qui est de la méthodologie de la recherche-action, celle-ci souffre d'un déficit de notoriété dans certains pays d'Afrique francophone où la recherche en gestion est peu (visible et peu) structurée, comme à Madagascar par exemple. Pourtant, cette méthodologie et ce format de thèse ont un fort potentiel pour accompagner le développement de la recherche dans ces pays. En effet, le développement de recherches-actions peut constituer une alternative à la quasi-absence de financement de la recherche dans ces pays<sup>6</sup>, tout en rapprochant la recherche du monde industriel, pour potentiellement engendrer *in fine* des synergies voire des innovations.

Concernant le format de thèse sur papiers, nous n'allons pas lister à nouveau ici les points forts de ce format pour les apprentis-chercheurs que sont les doctorants. Il nous semble pour synthétiser les arguments en faveur de ce format, qu'il permet au jeune chercheur d'être plus rapidement opérationnel dans son métier. Ceci dit, un doctorant ne peut opter pour ce format sans l'accord explicite de son directeur de thèse, et donc pour que le doctorant puisse faire une thèse sur papiers, son directeur doit être nécessairement « à l'aise » avec ce format. Aussi, sans aucune intention de « donner des leçons » à qui que ce soit, ce papier cherche humblement à communiquer sur l'existence de ce format, sur ses standards et sur un exemple, afin d'en faciliter l'adoption par les chercheurs (doctorants et directeurs de thèse) d'Afrique francophone.

---

<sup>5</sup> L'auteur tient à préciser que quelques mois après sa soutenance, il s'est réinstallé à Madagascar. Il est enseignant-chercheur à Antananarivo depuis novembre 2017.

<sup>6</sup> Par exemple, à Madagascar, 0,04% du budget national est affecté à la recherche en 2016 (source : Article Tribune Madagascar 22/10/2016, disponible à ce lien : <https://madagascar-tribune.com/0-04-du-budget-national-affecte-a-22597.html> ; consulté le 22 janvier 2019)

### **3.2. Valorisation de la recherche**

#### **3.2.1. Réduction de la distance entre pratique et recherche**

La méthodologie de la recherche-action combinée au format de thèse sur papiers permet de créer une collaboration et une fertilisation croisée entre théorie et pratique. Peut-on dire que ce format et cette méthodologie créent un terrain d'entente pour le couple pratique-recherche (Demil *et al.*, 2007) ? En tout cas, le cadre de la CIFRE et la méthodologie de la recherche-action impliquent un cadrage de recherche entre le doctorant, le directeur de thèse, et l'organisation d'accueil, et une intégration de l'apprenti-chercheur dans l'organisation pendant 36 mois. Cette intégration et la collaboration qui en découle permettent au jeune chercheur de développer des liens forts avec le terrain, de limiter les biais liés à la présence du chercheur lors la collecte des données, grâce à cette position privilégiée de chercheur et acteur sur le terrain.

De plus, le format sur papiers facilite la valorisation de la recherche, par rapport à au format classique. Cela est dû à la dynamique de travail différente dans chacun des deux formats. Concrètement, la thèse classique ne confère que peu de visibilité pour les acteurs de terrain sur le travail du doctorant et son avancement, avant le bouclage de la thèse. Et ne nous mentons pas, combien de professionnels vont aller lire ou ne serait-ce que feuilleter une thèse ? Tandis que pour la thèse sur papiers, les papiers constituent des livrables intermédiaires conférant aux acteurs une visibilité directe sur le travail du doctorant et sur son avancement. Clairement le format « papier » décourage beaucoup moins les acteurs à la lecture, que le format thèse. Et les acteurs sont d'une manière générale assez intéressés par lire des papiers scientifiques portant sur leur pratique.

#### **3.2.2. Valorisation pratique de la recherche**

Demil *et al.* (2014) défendent l'approche selon laquelle une recherche est utile si elle est utilisée par un acteur. Or, dans le cadre d'une recherche-action doctorale sur papiers, bien qu'étant généralement plutôt des produits de recherche à destination des chercheurs, les papiers peuvent également être lus par les acteurs de terrain. Dans notre cas, lors de la thèse CIFRE, les papiers ont été communiqués aux parties prenantes internes et à certaines des parties prenantes externes de l'organisation d'accueil pour témoigner de la recherche développée en in-

terne. Certains des papiers ont également été mobilisés pour nourrir la stratégie des acteurs organisationnels impliqués dans la CIFRE.

Toutefois, nous nous interrogeons sur la difficulté à publier un papier mobilisant la méthodologie de la recherche-action. En effet, le constat est que les deux papiers publiés à ce stade mobilisent l'étude de cas, tandis que les deux papiers mobilisant la recherche-action ont à chaque soumission été rejetés, jusqu'à ce jour. Il serait intéressant d'étudier davantage la question d'un éventuel conformisme dans les revues, car pour Aggeri (2016, p. 23) : « *pour maximiser ses chances de réussite, il est souvent déconseillé de pratiquer certains types de recherche. Ainsi, s'engager dans une recherche de terrain approfondie est risqué à la fois parce que tout le temps passé sur le terrain se fait au détriment de l'apprentissage des codes de l'académie ou de la lecture de la littérature, et parce que la masse d'informations collectées sera difficilement valorisable dans les canons des revues académiques* ». De même, à l'instar de Rouquet (2018), il nous semble très pertinent de s'indigner face au système d'évaluation de la recherche exclusivement par le nombre d'articles publiés en revues classées, et face au système de privatisation et d'appropriation de la recherche par les principaux éditeurs scientifiques, qui pour le coup, eux, valorisent très bien nos recherches.

### 3.2.3. Remise en cause du système de publication ?

La finalité du travail d'un chercheur et d'un doctorant optant pour la thèse sur papiers est la publication. Pourtant rares sont les doctorants qui, en arrivant en thèse, ont conscience du fonctionnement du système de publication, c'est-à-dire de la finalité ultime de leur travail. Et, en tant que chercheurs en gestion, nous sommes particulièrement bien outillés pour mettre en lumière le système pervers de l'édition scientifique, dont les chercheurs de quasi-toutes les disciplines sont les captifs : « *C'est simple ! Demandez à des chercheurs de vous envoyer leurs travaux. Faites les relire par d'autres chercheurs, si possible sans les payer. Ne gardez que les articles le mieux notés, faites-en des journaux et vendez-les. À qui ? Aux universités où travaillent les chercheurs qui vous ont envoyé gratuitement leurs travaux. Un business model de génie !* »<sup>7</sup>. En effet, une étude des *business models* ou des mécanismes de création et capture de valeur dans l'industrie de l'édition scientifique ferait assez rapidement apparaître

---

<sup>7</sup> Vidéo : « Privés de savoir ? #DATAGUEULE 63 », ajoutée le 17 octobre 2016, Chaîne Youtube Data Gueule, disponible à ce lien : <https://www.youtube.com/watch?v=WnxqoP-c0ZE> ; consulté le 22 janvier 2019.

que les chercheurs et les universités sont victimes d'un système d'acteurs « entre prédateurs et profiteurs » selon Mediapart<sup>8</sup>. En 2015, la *Harvard University* avait même rejoint le boycott des éditeurs scientifiques par les universitaires des États-Unis<sup>9</sup>. Depuis, certaines disciplines comme les Mathématiques ou la Physique Fondamentale, semblent avoir accompli avec succès leur transition vers le *total open access*. Pourquoi pas le management stratégique francophone ?

## Conclusion

Ce papier s'intéresse à une évolution récente des thèses en management stratégique : l'institutionnalisation progressive du format de thèse sur papiers. Il propose un retour d'expérience, qualitatif et réflexif, sur la réalisation d'une recherche-action doctorale sur papiers en CIFRE. S'adressant tout particulièrement aux jeunes chercheurs optant pour ce format et cette méthodologie, ce papier formule quatre recommandations sur la thèse sur papiers et contribue méthodologiquement à considérer les papiers comme de véritables actions sur le terrain de recherche. Il s'adresse et lance modestement un appel aux directeurs de thèse des pays d'Afrique francophone où la recherche en gestion est peu structurée, à adopter ce nouveau format.

## Références

Aggeri F. (2016), « L'obsession de la productivité et la fabrique du chercheur publiant », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n°2, Été 2016, Dossier Écrire et Publier, pp. 21-32.

Allard-Poesi F., Perret V. (2004), « La construction collective du problème dans la recherche-action : difficultés, ressorts et enjeux », *Finance - Contrôle - Stratégie*, vol. 7, n°4, p. 5-36.

Allard-Poesi F. (2005), "The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis", *Organization*, march 2005, vol. 12, n°2, p.169-196

---

<sup>8</sup> Vidéo : « L'édition scientifique, entre prédateurs et profiteurs », entretiens croisés avec Hervé Maisonneuve et Frédéric Helein, ajoutée le 13 janvier 2019, Chaîne Youtube Mediapart, disponible à ce lien : <https://www.youtube.com/watch?v=abvhkMsNn58> ; consulté le 22 janvier 2019.

<sup>9</sup> Article LeMonde.fr : « Harvard rejoint les universitaires pour un boycott des éditeurs », par Anna Benjamin, publié le 25 avril 2012, disponible à ce lien : [https://www.lemonde.fr/sciences/article/2012/04/25/harvard-rejoint-les-universitaires-pour-un-boycott-des-editeurs\\_1691125\\_1650684.html](https://www.lemonde.fr/sciences/article/2012/04/25/harvard-rejoint-les-universitaires-pour-un-boycott-des-editeurs_1691125_1650684.html) ; consulté le 22 janvier 2019

Bastianutti J. (2012), *Quand la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) remet la stratégie en question(s). Quatre variations autour des enjeux théoriques et empiriques soulevés par la RSE prise comme objet stratégique*. Thèse de Doctorat, École Polytechnique de Paris, novembre 2012.

Bez S.M., Berkowitz H., Guérineau M. (2016), « Coopérer pour publier. Une check-list pour éviter le desk-reject », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n°2, Été 2016, Dossier Écrire et Publier, pp. 33-40.

Bou Saba M. (2011), *L'implantation d'un outil d'intelligence collective. Un essai d'observation et d'interprétation. L'outil COOPERFIC pour les coopératives agricoles du Languedoc-Roussillon*. Thèse de Doctorat, Université de Montpellier II, décembre 2011.

Chiambaretto P., Charreire Petit S., Coeurderoy R. (2012), « Thèse classique ou thèse sur articles en management stratégique ? Débat entre Sandra Charreire-Petit et Régis Coeurderoy. Modérateur, Franck Tannery. Notes prises par Paul Chiambaretto », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n°3, Automne 2012, Dossier controverses AIMS 2012, pp. 45-49.

Choo C.W. (1996), "The Knowing Organization: how Organizations use information to construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions", *International Journal of Information Management*, vol. 16, n° 5: 329-340

Cornelissen J. P. (2006), "Making sense of theory construction: Metaphor and disciplined imagination", *Organization Studies*, vol. 27, n°11, p. 1579-1597

David A., Hatchuel A., Laufer R. (2012), *Les Nouvelles Fondations des sciences de gestion*, Paris : Presses des MINES, collection Economie et gestion, 2012, 269p., ISBN : 978-2-911256-90-5.

Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2007), « Le couple pratique-recherche. Divorce, mariage ou union libre ? », *Revue Française de Gestion*, 2007/2, n°171, pp. 31-38.

Demil B., Lecocq X., Warnier V. (2014), « Qu'est-ce qu'une recherche utile ? », *Revue Internationale PME*, vol. 27, n°3-4, pp.7-13

Dumez H. (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative. Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*, Paris : Vuibert, 228 p., ISBN : 978-2-311-01391-7

Dumez H., (2016), « Les affres de l'écriture ou comment aider un doctorant bloqué sur son clavier », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 12, n°2, Été 2016, Dossier Écrire et Publier, pp. 49-57.

Egret P. (2013), *Synchronisation des flux physiques et financiers : mise en évidence de l'échec du déploiement d'un ERP au travers d'une étude de cas*. Thèse de doctorat, Université de Nice Antipolis, soutenue le 7 décembre 2016, 381 p.

Fridlund B. (2010), « Editorial: The dissertation book; Should it be a monograph or a compilation thesis? », *European Journal of Cardiovascular Nursing*, vol. 9, n°3, pp. 144-145

Jouison-Lafitte E. (2009), « La recherche action : oubliée de la recherche dans le domaine de l'entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n°1, p. 1-35.

Lallé B. (2004), « Production de la connaissance et de l'action en sciences de gestion. Le statut expérimenté de « chercheur-acteur ». », *Revue Française de Gestion*, vol. 1, n°158, p. 45-65.

Lecocq X., Demil B. (2012), « Retour sur quelques controverses en management stratégique », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n°3, Automne 2012, Dossier controverses AIMS 2012, pp. 49-57.

Le Squeren Z. (2016), *The Influence of the Electoral Motives and Ideology on the Management of Local Public Services*. Thèse de Doctorat, Université Paris I – Panthéon Sorbonne, soutenue le 9 décembre 2016, 227 p.

Liu M. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche action*, éd. L'Harmattan, Paris, 350p., ISBN : 2-7384-5780-0.

Mousques C. (2016), *La mise en place de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) dans le cadre d'un regroupement de cliniques privées : le cas du groupe CAPIO BAYONNE*. Thèse de Doctorat, Université de Pau et des Pays de l'Adour, soutenue le 7 octobre 2016, 402 p.

Nemeh A. (2014), *Stratégie de coopération et innovation technologique : le cas de l'industrie européenne des télécommunications sans-fil*. Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, soutenue le 2 décembre 2014.

Paltridge B. (2002), « Thesis and dissertation writing: an examination of published advice and actual practice », *English for Specific Purposes*, vol. 21, n°2, pp. 125-143

Paulus K. (2016), *Les conditions d'émergence d'une démarche RSE dans l'événementiel : une analyse à partir d'Angers Expo Congrès et du salon professionnel SIVAL*. Thèse de doctorat, Université d'Angers, soutenue le 16 novembre 2016, 339 p.

Plane J.-M. (2000), *Méthodes de recherche-intervention en management*, éd. L'Harmattan, 256 p., ISBN : 2-7384-8848-X.

Ranjatoelina J.T. (2017), *Les business models inclusifs : une recherche-action sur la lutte contre l'exclusion sociale, par l'emploi au cœur d'une activité économique, en France*. Thèse de Doctorat, Université de Lille, soutenue le 31 mai 2017, 222 p.

Rasolofo-Distler F. (2009), *Conception et mise en œuvre d'un système de pilotage intégrant la responsabilité sociale de l'entreprise : une méthode combinatoire*. Thèse de doctorat, Université de Lorraine, soutenue le 6 juillet 2009, 284 p.

Rasolofo-Distler F., Zawadski C. (2013), « Épistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie », *Finance Contrôle Stratégie*, 16-4/2013, 23 p.

Rouquet A. (2018), « Face à la tyrannie des étoiles : révoltons-nous ! », *Revue Française de Gestion*, 2017/6, n°267, pp.133-147.

Sellin K. (2011), *Des organisations centrées processus aux organisations centrées connaissance : la cartographie de connaissances comme levier de transformation des organisations. Le cas de la démarche de « Transfert de Savoir-Faire » chez Total*. Thèse de doctorat, École Centrale Paris, soutenue le 17 mai 2011, 276 p.

SFM (2015), « Avis de la Société Française de Management. Dix propositions à propos des thèses sur papiers (ou « thèses sur articles ») », *Société Française de Management*, décembre 2015, 4 p.

Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, McGraw-Hill, 2nd edition, 294p., ISBN: 978-0-0755-4808-9

Weick K. E. (1989), "Theory construction as disciplined imagination", *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 516-531

Weick K. E. (1995a), "What Theory is Not, Theorizing Is", *Administrative Science Quarterly*, vol. 40, n°3, p. 385-390

Weick K. E. (1995b), *Sensemaking in organizations*, Sage Publications Inc., coll. Foundations for Organizational Science Series, 248p., ISBN: 978-0-8039-7177-6

Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. (2005), "Organizing and the Process of Sensemaking", *Organization Science*, vol. 16, n°4, p. 409-421

Weick K. E. (2015), "Karl E. Weick (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition", reviewed by Karl E. Weick, *M@n@gement*, 2/2005, vol. 18, p. 189-193

Zawadski C. (2009), *Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion : une étude de cas en PME*. Thèse de doctorat, Université de Lorraine, soutenue le 7 juillet